

Крутые повороты: из записок адмирала

<...>

В деле «крутых поворотов» моим злым гением, как в первом случае (отдача под суд), так и во втором (уход в отставку), был Н. А. Булганин. Почему? Когда он замещал наркома обороны при Сталине, у меня произошел с ним довольно неприятный разговор из-за помещения для Наркомата ВМФ. Он тогда беспардонно приказал выселить из одного дома несколько управлений флота. Я попросил замену, он отказал. Согласиться с ним я не мог и доложил Сталину. Сталин, вставая на мою сторону, упрекнул Булганина: как же выселяете, не предоставляя ничего взамен? Булганин взбесился. Придя в свой кабинет, он заявил мне, что «знает, как варится кухня», пообещав при случае все вспомнить.

Вскоре подросла кампания по борьбе с космополитами, и ряд дел разбирался в наркоматах. Некий В. Алферов, чуя обстановку (конъюнктуру), написал доклад, что вот-де у Кузнецова было преклонение перед иностранцами, и привел случай с парашютной торпедой. Подняли все архивы в поисках еще чего-либо более «криминального». Я только удивлялся, как за всю бытность мою во главе Наркомата и в течение всей войны при очень больших связях, которые я вынужден был поддерживать с англичанами, американцами и другими союзниками, и всякого рода взаимных передачах во исполнение определенных директив и личных указаний нашлось так мало или почти ничего сколько-нибудь существенного, что нарушало бы самые строгие нормы поведения. Булганин подхватил это и, воодушевившись, сделал все возможное, чтобы «раздуть кадило». В тех условиях это было нетрудно сделать. Действовали и решали дело не логика, факты или правосудие, а личные мнения. Булганин к тому же мало разбирался в военном деле, хотя и хорошо усвоил полезность слушаться. Он и выполнял все указания, не имея своей государственной позиции. Он был плохой политик, но хороший политикан.

Когда в 1947 году Сталин на Главном военном совете поставил вопрос о моем освобождении, я не удивился: «кухня уже варилась» Булганиным. Морально я был к этому подготовлен. Сталин на-

звал моим преемником И. С. Юмашева. В этом я не видел логики. Тихоокеанский флот почти не воевал, и боевого опыта у Юмашева было мало.

<...>

Наркомат ВМФ после выделения в 1938 году занимал особое положение {20}. Если все наркоматы, за исключением НКО, НКВД и НКВД, замыкались на одного из заместителей Предсовнаркома, то Наркомат ВМФ подчинялся непосредственно Сталину. Это было и хорошо, и плохо. Хорошо, потому что некоторые важные вопросы решались быстро в самой высшей быстрой инстанции, а плохо потому, что никто иной (даже Молотов), кроме Сталина, их не хотел решать. Время же было предвоенное, и вопросы флота, которыми Сталин много занимался до осени 1939 года (подобно судостроительной программе), были отложены до лучших времен. Оперативные же вопросы и вопросы боевой готовности были фактически поручены наркому обороны и начальнику Генштаба, которые ограничивали свои функции и ответственность только делами Наркомата обороны. Моряки оказались, так сказать, «в подвешенном состоянии» в самом главном, когда назревала война, так как флотские вопросы для Наркомата обороны висели «камнем на шее»... Этому есть свои объяснения. Тимошенко и Жуков пришли в Наркомат обороны тогда, когда у них действительно было много дел по чисто сухопутной части. К тому же Сталин сковывал их инициативу, ни разу не собрал нас всех вместе по оперативным вопросам, чтобы выяснить, как идет подготовка к войне, и дать нужные указания. Я однажды затронул такой вопрос, но Сталин ответил, что «когда будет нужно, вы получите указания». Это говорит о том, что, по-видимому, он боялся раскрыть свои секреты и не ждал скорой войны. Мне думается, по этой же причине не пересматривались и оперативные планы до последнего времени.

Маршал Тимошенко в 1967 году, находясь рядом со мной в больничной палате на Грановского, попросил у меня «кое-что почитать» про флот. Я дал ему несколько книг. Как мне показалось, узnanное стало для него открытием. Но к делу применять это было уже поздно¹. Тогда же он признался, что Жуков по своему характеру «не лучший» начальник Генштаба.

Сталин был фактически главой государства, а Молотов — его ближайшим помощником. Осторожный, он решал много вопросов, но большинство важных дел обязательно докладывал Стали-

ну. Ему и Жданову перед войной было поручено «шефствовать» над флотом, и они в какой-то мере помогали мне, но все же чаще предлагали «написать товарищу Сталину». Не зная, как будет реагировать «хозяин», опасаясь попасть из-за флота в неудобное положение, если окажется, что Сталин имеет иное мнение, чем моряки, они отказывались даже «проталкивать» вопросы. Бывало и так, что, обещая поддержать меня, они меняли свое мнение «на ходу» в кабинете Сталина, определив «направление ветра». Но мне так поступать было нельзя.

Когда речь идет о моем положении (отвлекаясь от общих флотских дел), то можно сказать, что я имел своим прямым начальником самое высокое лицо в государстве и в то же время не имел такого «шефа», с которым мог бы в любой день обстоятельно побеседовать и доложить ему о своих флотских нуждах. Когда я начинал надоедать своими просьбами Молотову или Жданову, то они сердились и прямо говорили, что мое дело как наркома добиваться приема у Сталина и просить его решить их. Но чем ближе к войне, тем Сталин все больше отклонялся от флотских вопросов текущего порядка. «Нет худа без добра», — гласит мудрая поговорка. Это приучило меня к самостоятельности и вынуждало в отдельных случаях самому принимать ответственные решения. Пожалуй, этим я обязан и тому, что в канун войны, не ожидая приказаний свыше, я принял ряд решений по повышению боевой готовности флотов, в том числе перевел их на готовность № 2, когда к 19 июня признаков войны стало особенно много.

Так или иначе, но у меня была возможность с вершины флотской иерархической лестницы иметь дело с высокими политическими и государственными деятелями. Бывая у Сталина, Молотова, Жданова и других, я, естественно, вольно или невольно знакомился с системой работы в верхах. Я не собираюсь давать им оценку как политическим деятелям, потому что не считаю себя достаточно компетентным для такой оценки, да и не пытаюсь это делать. Это потребовало бы от меня ознакомления с материалами, которыми я сейчас не располагаю. Поэтому ограничиваюсь рассмотрением этих людей только под углом зрения отношения их к флоту и только за тот период, когда я был наркомом или Главнокомандующим ВМФ. Политическую оценку дадут им более сведущие в этом отношении люди, а я высказываю свое мнение лишь относительно флотских вопросов, которые часто решались только со мной. Многие из них не фиксировались на бумаге. Много

рассуждений на совещаниях или в частных беседах также нигде не зафиксированы и не могут быть, переданы никем, кроме меня. Кроме того, это мне следует сделать, как кажется, еще и потому, что флотские вопросы даже для этих самых высоких лиц были часто второстепенными и могли не отложиться в их памяти или запомниться в значительно меньшей степени, чем мне. Ведь для меня эти вопросы были самыми главными в жизни и работе.

Итак, если в бытность Сталина все основные вопросы решались только по его указаниям, то флотские как-то особенно замкнулись на него, и не было ни одного руководителя, который бы взялся за их решение. Даже когда он иногда и поручал кому-либо вести текущие флотские вопросы, они весьма неохотно брались за это дело и, как я уже заметил, ничего самостоятельно не решали, а при первой возможности стремились от них отделаться, столкнуть это «кляузное» дело на кого-нибудь: косо смотрели на меня — дескать, навязался ты со своим флотом. Причины заключались в том, что флот очень дорог и вопросы его очень сложные. Нужно было в них детально разбираться, чтобы сознательно принимать, решения, а на это ни желания, ни времени не было. Решения Сталина по флоту никогда нельзя было предугадать, как и трудно угадать правильное решение, и поэтому часто получалась неприятность. А этого в последние годы часто боялись все его соратники. Если мы, моряки, по долгу службы вынуждены были получать упреки, то те, кому это было необязательно, всячески старались избавиться от такой дополнительной нагрузки, которая почти никогда не обещала похвалы, но обещала много неприятностей. Флотские вопросы были для них такими, что ради них они не собирались портить отношение или навлекать на себя неудовольствие вождя.

После войны военными и флотскими вопросами занимался Булганин, как ближайший помощник Сталина по военным делам. Он избрал худший путь — не отказывался от нас, но и ничего не решал. Все оставалось в стадии «подработки». Флотские вопросы он не любил, зная, что с моряками нетрудно было нарваться на неприятности. Поэтому все трудное и принципиальное откладывалось «до лучших времен». Даже поставленные мною вопросы о крупных недостатках на флоте (после войны), хотя ради формальности и рассматривались, но потом загонялись в такой угол, откуда решений ждать было нельзя. Такая участь постигла мой доклад от 31 июля 1952 года. В нем я писал, какие крупные

недостатки у нас существуют в судостроении, на что расходуются миллиарды. Все это было похоронено в кулуарах Булганина².

Когда в апреле 1939 года я был утвержден в должности наркома ВМФ, Сталин уже не переносил возражений. Вокруг него образовалась своего рода плотная оболочка из подхалимов и угодников, которые мешали проникнуть к нему нужным людям. Нам, молодым, поднятым волнами «неспокойного» периода 1937–1938 годов и пытавшимся по неопытности «свое суждение иметь», приходилось быстро убеждаться, что наша участь — больше слушать и меньше говорить. Авторитет, созданный Сталину в предвоенные годы в годы первых пятилеток, рост могущества нашей страны и выход ее на мировую арену заслоняли от нас все отрицательное. Что касается лично меня, то я тогда преклонялся перед авторитетом Сталина, не подвергая сомнению что-либо исходящее от него.

Но уже в начале работы в Москве я, разбираясь с военно-морскими вопросами, обнаружил, что меня стали озадачивать некоторые его решения. Так, выслушав мой доклад, в котором я убедительно доказывал большое значение зенитного вооружения для современных кораблей (так меня учили и в училище, и в академии), Сталин заявил, что «драться возле Америки мы не собираемся», и отверг мои предложения. Зная, что от самолетов можно потонуть и в 1000 км от своих берегов, и в каких-нибудь 50 км, и в базах, я не мог признать правильными рассуждения «великого вождя». К сожалению, по нашим вопросам подобных примеров было много (о чем я еще скажу), больше, чем по армии, которую Сталин знал лучше флота.

Сталин проявлял непонимание и в вопросах организации и боевой подготовки флота. Но здесь он больше прислушивался или, вернее, не вмешивался и разрешал нередко проводить мероприятия, о которых ему было достаточно устно доложить и спросить разрешения.

Выдерживая основную линию, которую он давал, как правило, удавалось внести нужные коррективы с учетом флотской специфики, хотя не всегда удачно и полноценно. Так, например, уже непосредственно перед войной кто-то предложил обмундирование солдат и матросов не считать их собственностью и требовать сдачи его при увольнении. При 5-летнем сроке службы на флоте это приводило бы только к менее бережному отношению матросов к своему обмундированию. Безусловно, было выгоднее передавать его в собственность матросов после известной выслуги сроков.

Но когда я упорно настаивал на этом, доказывая, что применять положение армии к флоту неправильно с государственной точки зрения, Сталин, соглашаясь со мной, все-таки не захотел уступить и приказал мне дать предложение, сколько следует выплачивать матросам для покупки ими штатского платья. Такое решение было принято, и для государства получился прямой убыток, ибо ничего ценного матросы, уходя со службы, все равно не сдавали да еще получали деньги, а главное — были лишены стимула к бережливости.

Разрешения Сталина зависели не от твоего убеждения и даже очевидной правильности предложения, а от его неподдающегося учету настроения, от возникших в данный момент его мыслей. Поэтому, докладывая, я никогда не был уверен, что мое предложение будет принято и с его стороны не возникнет какого-нибудь совсем противоположного предложения. При этом, естественно, как я уже сказал, весьма отрицательно влияли «дружные» голоса его соратников, сливавшиеся в хор и поддерживавшие любое предложение Сталина. По флотским вопросам это выглядело просто смешно, ибо не только мало кто вникал в них, но не всегда даже был знаком с их существом. Часто я выходил из его кабинета с самым тяжелым настроением и чувством безнадежности добиться разумного решения.

Сначала я пытался все недоразумения приписывать своей неопытности докладывать. Стал применять различные приемы. Но и этим я не добился желаемых результатов. С огорчением приходил к выводу, что Сталин не желает вникать во флотские вопросы и поэтому принимает неправильные решения. Такие выводы я сделал только по своему военно-морскому ведомству. «Непонимание» морского дела происходило на фоне хорошего отношения к флоту в целом. Я болезненно переживал это.

Тогда еще Сталин с полной энергией руководил партией и государством. Мне довелось наблюдать его старение и превращение в «непререкаемый авторитет», который перерос во вредный «культ личности».

В те годы, когда Сталин много работал сам, я выработал определенную систему проталкивания вопросов. По требующим решения правительства вопросам писал доклад на имя Сталина и копию тому заместителю, который ведал в данный момент флотом. Как правило, ответа не получал. Без указания Сталина никто не хотел дать докладу то или иное направление. Отправив

документ, я обычно копию брал себе, держал ее в своем портфеле на тот случай, если попаду к Сталину и обстановка будет благоприятной, чтобы доложить устно. Бывало, накопится таких копий пять-шесть, а то и больше. Я располагал их по степени важности, восстанавливал в памяти справочные данные и, когда был вызов в Кремль по какому-нибудь стороннему вопросу, брал их с собой. Обычно в кабинете Сталина находилось несколько человек из его окружения, всегда торопивших тебя, а как только вопрос решался, делавших знак «уйди, не задерживайся». А я выбирал момент и просил разрешения обратиться по другим «срочным и важным» вопросам.

Сталин обычно соглашался выслушать. Сидевшие же рядом с ним начинали коситься на меня, дескать, что лезешь с какими-то маловажными морскими делами. Но я, достав копии, начинал: вот, мол, «крайне желательно решить такой-то вопрос, по которому я вас, товарищ Сталин, уже просил такого-то числа». Кратко я докладывал содержание. Сталин выслушивал и тут же на копии накладывал свою визу-резолюцию. И тогда все шло без задержки. Хуже, если он поручал кому-нибудь разобраться. Это означало: предстоит длинный путь согласований, утрясок... Иного пути не было.

Настойчиво добиваться приема у Молотова и Жданова не было смысла. Обычно кончалось тем, что я получал указание написать в ЦК, что означало — Сталину, и снова переходил на свою систему «проталкивания». Это заставляло меня пробиваться к Сталину и просить так или иначе решить наболевшие вопросы. Но добиваться приема становилось все труднее и труднее. Сталин поручал кому-нибудь разобрать поднимаемые мною вопросы, тот отвечал, что все будет сделано, и сказка про белого бычка начиналась сначала.

Когда в 1947 году я был переведен на другую работу, Сталин еще лично руководил совещаниями как гражданских, так и военных. Когда же я вернулся на работу в Москву в 1951 году, обстановка была уже совсем иная. Даже на совещаниях в ЦК по флотским вопросам (замена Военно-Морского министра) он был всего два раза, а затем поручил вести его своим заместителям.

В разговорах (у себя в кабинете он появлялся все реже и реже) все чаще жаловался на старость, говоря полушутя-полусерьезно, что ему все чаще приходится нервничать и ругаться. За последние полгода я видел его два раза. Руководство делами перепоручил

своим замам. Крупные вопросы было придумано решать «тройками» или «пятерками». Маленков и Берия были тогда у Сталина в почете. Молотов — в тени, а его жена — П. С. Жемчужина — находилась в заключении. В то время Булганин всеми силами старался попасть в состав «всесильной тройки». Выработанные проекты решений посылались Сталину на утверждение. Позднее же составлялся и отсылался ему на дачу просто длинный перечень вопросов, а его виза служила одобрением всего перечисленного.

На наших глазах происходило снижение активности Сталина, и государственный аппарат работал все менее четко. Существовали только умелые отписки. Отправление бумаг в адрес какого-нибудь министра формально снимало ответственность с одного и не накладывало ее на другого, и все затихало «до лучших времен». Все понимали, что в государстве происходит что-то ненормальное. Образовался какой-то «центростоп», по выражению самого Сталина, но изменить положение никто не брался, да и не мог. Руководители министерств стали приспосабливаться к такой бессистемной системе.

Так тянулось до марта 1953 года.

Задумываясь над этим, я не раз вспоминал его (Сталина) рассуждения, высказанные им после Парада Победы в 1945 году и в 1952 году на Пленуме ЦК партии о «вынужденном» уходе от руководства страной. Трудно сказать, было это искренним желанием переложить тяжкий труд на более молодого и здорового человека или стремлением убедиться, что все предпочитают его.

Но было бы действительно правильно, если бы он отошел от руководства таким огромным государством. В наш беспокойный век нетерпимо находиться во главе страны в болезненном состоянии. Интересы народа и дела требуют вовремя передавать бразды правления. Это должен понимать сам руководитель, а если он не понимает, нужно каким-нибудь законом помочь ему в этом...

<...>

Мое назначение наркомом ВМФ совпало с периодом самого широкого разворота строительства флота. Тогда были приняты решения по созданию «крупного морского и океанского флота» — этим лозунгом еще серьезно руководствовались ближайшие помощники Сталина — Молотов, Жданов, Каганович и другие, и большая судостроительная программа реализовывалась полным ходом. Во главе Наркомата судостроительной промышленности

находился умный и энергичный И. Ф. Тевосян. С другой стороны, к этому времени на флотах произошли крупные перемещения руководящего состава и было выдвинуто много молодых и недостаточно опытных командиров.

Основными вопросами, которые я готовил и должен был лично докладывать, были вопросы по утверждению оперативно-тактических заданий на заложенные или закладываемые корабли. Если совещание было небольшое, то собирались, как правило, в кабинете Сталина, а если приглашенных было много, то в одном из небольших залов в Кремле. Предварительная подготовка всех вопросов поручалась Молотову и Жданову, и они, передавая те или иные указания Сталина, требовали доложить им подготовленный мною вопрос или документ. С первых же заседаний мне бросилось в глаза, что предварительная подготовка для моих «шефов» не имеет большого значения. Они весьма просто меняли свои мнения, высказанные еще вчера, если Сталин высказывал свои, являвшиеся для них законом. Противоречить никто не решался. Но решающее мнение Сталина часто не совпадало с моим, как специалиста-моряка, а я не мог рассчитывать на поддержку Жданова или Молотова и должен был полагаться только на себя. Что мне не следует надеяться на кого-либо, а нужно самому стараться доказать все Сталину, это я понял сразу. Сталин никогда раньше не соприкасался с флотом. Если армейские вопросы его занимали еще в годы гражданской войны и в мирный период строительства Вооруженных Сил, то с флотскими проблемами правительство вплотную столкнулось в середине 30-х годов. Проводимая политика и выход страны на мировую арену подсказывали, что без флота делать это уже невозможно. Национально-освободительная борьба в Испании явилась одним из ярких тому доказательств. С одной стороны, я наблюдал доброжелательное отношение Сталина к флоту, с другой — видел его недостаточную компетентность в морских вопросах и нежелание прислушаться к морякам-специалистам. Можно привести пример, когда при обсуждении оперативно-тактических элементов новых кораблей я обращал внимание на необходимость иметь более или менее одинаковую дальность плавания линкоров и крейсеров и на желательность по возможности увеличить запас хода эсминцев, которые призваны сопровождать эскадру. Сталин не придавал этому значения, заявляя, что для пополнения кораблей всем необходимым будем иметь базы где нужно.

В подобных вопросах, когда Сталин недопонимал их значение, судостроители обычно брали верх и хором поддерживали его, а мои шефы, Жданов и Молотов, как правило, молчали, выжидая, что окончательно скажет Сталин. Если моряки проявляли достаточную настойчивость и упорство, тогда удавалось в конечном счете добиться нужного решения. Но если моряки не настаивали на своем, гражданские специалисты-судостроители проводили свои взгляды, часто выгодные для них, но неправильные с точки зрения военных моряков.

После XVIII съезда партии мнение Сталина считалось уже неоспоримым. Беру для примера всего один крупный вопрос: судостроительная программа. Неизвестно почему, скажем, нравились Сталину тяжелые крейсера, и никто не смел высказывать иного мнения. «Сталин обещал голову снести тому, кто будет против этих крейсеров», — сказал мне однажды крупный работник Наркомсудпрома А. М. Редькин. И все молчали. Но это было до Великой Отечественной войны. А Сталин предложил заложить такие же крейсера и после войны, когда это уже было нелепо, и снова непрерываемость его мнения сыграла отрицательную роль. Это и был культ в отдельной — флотской — отрасли.

Когда закончилась война и встал вопрос о новом плане судостроения, разгорелись споры с представителями Наркомата судостроения, а после моего ухода они провели у Сталина все свои положения во вред делу. Так, они согласились на постройку тяжелых крейсеров, которые явно после войны были не нужны современному флоту. Так ввиду трудности постройки были «зарезаны» авианосцы, на которых я настаивал, так мы долго задержались на старых подлодках³. Много, много подобных вопросов было решено после войны явно неправильно и во вред делу только потому, что Сталин, не понимая их, уже никого не слушал и не терпел возражений. Судостроители же (Малышев и Носенко) исходили из интересов своего ведомства, а моряки не были в состоянии доказать свою правоту. В это время особенно отрицательно сказалась неустойчивая позиция Жданова и Булганина, которые не хотели возражать Сталину.

<...>

После войны, когда окружение Сталина соревновалось в угодничестве, встречи с ним стали редкими. Почти все вопросы (в том числе и военные) теперь решались его заместителями. Наш наркомат был «упразднен». Фактически наркомом или министром

обороны являлся Булганин. С флотскими делами стало совсем худо. Не любя флота, а также не желая разбираться в его сложных и дорогостоящих проблемах, он старался где только можно «задвинуть» их на задний план или решить в пользу Наркомсудпрома...

Редко появляясь в Кремле (а больше на ближней даче), Сталин после настойчивых просьб принимал всего на несколько минут, как всегда, в окружении своих ближайших помощников. Тратить время на «приятные» доклады мне не хотелось, и я обычно начинал с самого трудного, а стало быть, с самого неприятного. Большинство из присутствовавших слушали это недоброжелательно или, в лучшем случае, безразлично. Булганин же метал взгляды: доклады, как правило, шли вразрез с его мнением или прямо содержали жалобу на него. Если Сталин поддерживал меня, то все поддакивали, и принималось нужное мне решение. Чаще же всего было иначе. Стоило ему высказать сомнение в правильности моих доводов, как все дружно утверждали, что я не прав. В таком случае разумнее всего было «смаывать удочки». Но я по своему упрямому характеру продолжал настаивать и доказывать. Я не подходил для того, чтобы безропотно подтверждать все глупости Булганина, а потом, когда ему будет угодно, так же безропотно подставлять свою голову под удар за его ошибки.

Когда в 1951 году при загадочных для меня обстоятельствах я снова очутился в должности министра ВМФ, физически слабый Сталин уже совсем не хотел слышать про недостатки. Зная об этом, окружение тешило его докладами розового цвета. «Не следует беспокоить вождя», — сказал мне однажды Маленков, когда мы отправлялись на дачу. Он знал мой строптивый характер. Но и я знал, что предметом разговора будет как раз мой большой доклад Сталину о крупных недостатках в судостроении. Откладывание из года в год всех сложных вопросов по судостроению привело к тому, что выпускались только старые корабли. Вот об этом я и написал. Когда расположились за столом, Сталин поднял мой доклад и, обращаясь ко всем, спросил: «Так ли это?» — «Кузнецов сгущает краски», — бросил кто-то реплику. «Ну, посмотрите», — ответил Сталин и бросил доклад на середину стола. Перешли к другим вопросам, и я понял, что все это мне даром не пройдет. Вместе со своим докладом я был отдан в руки «тройки»: Булганин, Берия, Маленков. Вот здесь и нужно искать причины моих дальнейших злоключений. Булганин окончательно возненавидел

меня. Находясь тогда в тесной дружбе с Хрущевым, он передал ему всю свою ненависть ко мне. Но это уже другая тема.

Таким образом, за все годы работы в Москве, как до войны, так и после, мне не удалось, как и другим наркомам (это я хорошо знаю), наладить регулярные доклады Сталину как Предсовнаркому или Предсовмину. Организационно решение вопросов наркомов у Сталина не было упорядочено. Определенного дня приема не существовало. Настаивать на приеме наркомы также не имели возможности. Бумаги, которые писались, куда-то уходили, и никто не считал своим долгом даже ответить на них...

<...>

Анализируя все это длительное время работы в Москве, я пришел к глубокому убеждению, что Сталин, будучи сторонником флота, рассчитывал на него опираться в решении своих политических задач, но к решению задач по созданию флота практически он подходил неправильно и не всегда грамотно. А так как в силу ряда причин влияние флотских руководителей было недостаточным, армейские взгляды всегда превалировали в верхах. Если мне надлежало изменить сложившуюся обстановку, то должен признаться, что с этим я не справился, хотя не могу признаться в том, что мало работал или недостаточно смело добивался нужных решений. Я никогда не считал флотские вопросы более важными, чем общеармейские. Для меня было ясным, что задачи флота у нас более ограниченные, чем у морских держав. Но я считал правильным, что и при этих ограниченных задачах флот должен находить свое заслуженное место и решать все свои проблемы. Однако, так и не добившись того, к чему стремился все время — это внести ясность во все флотские вопросы, привести все в соответствие с теми задачами, которые стоят перед флотом в случае войны, — я потерпел фиаско. Не буду оспаривать это и буду доволен, если моим преемникам посчастливится на этом поприще больше, чем мне, а главное — все вопросы найдут должное решение.

Самые же тяжелые минуты огорчения пришлось пережить во время войны, когда оперативно-тактические вопросы заслонили все остальное, когда флоту пришлось вступить в войну, только начав осуществление судостроительной программы. Новые корабли были на стапелях, когда разразилась Великая Отечественная война.

Внезапность нападения немцев флот перенес без существенных потерь. Если говорить серьезно, то трудно и думать о какой-то дей-

ствительной внезапности, когда в мире уже два года бушевала война и все передвижения противника были известны. Налеты немецкой авиации в ночь на 22 июня 1941 года были отражены флотами без потерь, флоты были рассредоточены и затемнены, а все самолеты своевременно обнаружены и обстреляны зенитным огнем. Но это не было результатом организованной подготовки флотов и указаний со стороны Сталина, который официально замыкал на себе командование ими. Мы и через Генеральный штаб не получили никаких указаний (лишь вечером накануне было сказано о возможности нападения немцев в ближайшее время). Такое начало войны говорит о том, как мало уделялось в верхах внимания оперативно-тактической подготовке Вооруженных Сил в целом, и флота в частности.

По мере знакомства со Сталиным и его системой руководства наркоматами меня удивляло отсутствие четкой организации. Мне всегда казалось, что у Сталина не было системы в деле руководства, что помогало бы ему все охватывать и как бы равномерно следить за всем. В практической жизни приходилось наблюдать, как командир корабля или его старший помощник не справлялся с делом, если пытался все делать только сам, лишая инициативы подчиненных. Масштабы другие, но законы те же, когда речь идет о государственных делах. Именно это непонимание значения организации во всех звеньях государственного аппарата привело к излишним жертвам во время финской войны и тяжелому начальному периоду Великой Отечественной войны. Как мог политик и государственный деятель не интересоваться, с какой военной организацией мы собираемся начать войну с финнами? Поэтому она и руководилась распорядительным порядком из кабинета Сталина... Ответственность расплылась и потонула в различных инстанциях центра. Опыт финской войны впрок не прошел⁴. Отсутствие системы мы прочувствовали с особой остротой в первые дни Великой Отечественной войны. Государственная машина, направленная по рельсам невероятности нападения Гитлера, вынуждена была остановиться, пережить период растерянности и потом повернуть на 180 градусов. Последствия этого пришлось исправлять на ходу ценою больших жертв.

<...>

С осени 1939 года, когда немцы напали на Польшу и война уже фактически стояла у дверей, разговоров об усилении Вооруженных Сил и приведении их в полную боевую готовность было много,

но все они ограничивались крупными планами, а к делу от слов переходили плохо. У нас не существовало специального государственного органа, который бы занимался подготовкой страны к войне. Генеральный штаб, считавшийся высшим оперативным органом, занимался главным образом вопросами Наркомата обороны, подготовкой же всей страны к войне почти не занимался. Самостоятельно разработкой планов он также не мог заниматься и ждал указаний свыше, а это «свыше» заключалось уже в те дни в одном лице — Сталине. Флотскими вопросами Генштаб совсем не занимался, если не считать некоторых вопросов мобилизации и призывников.

<...>

Оставалась одна возможность — докладывать все флотские оперативные вопросы Сталину. В предвоенный период это были вопросы повышения боевой готовности флотов, базирования кораблей и разработки ряда документов на случай войны. То, что эти вопросы как-то проходили мимо Генштаба, особенно бросилось в глаза потому, что я как нарком Военно-Морского Флота ожидал, что буду в известной степени привлекаться к разработке всех военных проблем в части, касающейся флота, но постепенно я разочаровался, а потом и совсем убедился, что решения возникают и принимаются где-то вверху и без предварительной проработки их с соответствующими органами. Может быть, это будут отрицать армейские товарищи и лица, возглавлявшие в то время Генеральный штаб, но то, что касается флотских дел, я могу с полной уверенностью заявить — это было так.

В Генеральном штабе тогда не было ни одного флотского представителя, который мог бы что-либо грамотно посоветовать по морским вопросам, а меня и Главный морской штаб никто не спрашивал. Специалистов по флотским вопросам из армейских товарищей, которые знали бы нашу обстановку, я тоже не могу назвать. Значит, остается признать, что флотским вопросам не придавалось большого значения и с моряками не только не советовались, но они даже не информировались как следует.

Как могло произойти, что наступление наших войск на Польшу и переход границы после нападения немцев на Польшу в сентябре 1939 года произошли даже без извещения меня об этом, хотя Пинская флотилия должна была участвовать в этой операции? Я с возмущением заявил об этом Молотову, сказав, что если мне не доверяют, то я не могу быть на этой должности. Он в ответ пред-

ложил мне читать сообщения ТАСС, которые приказал посылать мне с этого дня. Но разве это дело — наркому Военно-Морского Флота узнавать о крупных военных и политических (особенно военных) событиях, которые его касаются, из иностранных источников?!

Этот пример я привел для того, чтобы показать, насколько неупорядочено обстояло дело с разработкой в центре крупных вопросов и планов намечавшихся операций, а стало быть, и с тщательной подготовкой проведения этих операций.

<...>

В конце 1940 года мирный договор с Германией уже давал трещину, а ее победоносное шествие по Европе заставляло нас «порох держать сухим» и быть в готовности к более крупным испытаниям.

Какую картину я наблюдал в деле подготовки к большой войне в этот последний предвоенный период? С одной стороны, делалось все возможное, чтобы обеспечить себе исходные позиции на случай войны с Германией — границы были отодвинуты от Ленинграда, а Эстония, Латвия, Литва присоединены окончательно и вошли в состав СССР. Материальные средства выделялись в нужном количестве как армии, так и флоту. Все просимое давалось, корабли строили быстрыми темпами, базы на Балтике и Черном море укреплялись в пределах новых границ. Личный состав призывался в нужном количестве.

Но отсутствие четко выработанных планов для Вооруженных Сил в целом на случай войны оставалось самым слабым местом. Не было сформулировано задач каждому виду Вооруженных Сил. Несмотря на печальный опыт, совсем не двинулось дело по отработке согласованных совместных действий армии, авиации и флота. А о необходимости этого говорил наш опыт проведенных операций и опыт идущей мировой войны. Все мои попытки найти понимание в Генеральном штабе не увенчались успехом. Даже мелкие вопросы, которые, казалось, Генштаб мог решить, подобно предложенному мною вопросу о едином командовании и разработке совместного плана обороны Либавы, никто не решал.

Этим, то есть отсутствием четких задач и планов в верхах, я объясняю поражение наших войск в первые месяцы войны. Наличие огромных армий, богатой и многочисленной техники, прекрасных солдат и командиров разбилося об отсутствие четкого руководства, своевременных приказаний и согласованных

действий между армией, авиацией и флотом. Это, как известно, стоило огромных лишних потерь и, нужно прямо сказать, поставило страну в известный период в критическое положение.

Имея за плечами небольшой опыт испанской войны, хасанских событий и наблюдая за развернувшейся войной в Европе, я был убежден, что у нас нет настоящей повышенной боевой готовности, такой, которая позволила бы в случае необходимости буквально через несколько часов привести всю нашу военную машину в полную готовность к действию. Времени для этого было достаточно. Война началась 1 сентября 1939 года, и нельзя было ни одного дня почивать на лаврах, если в Европе уже полыхает такой пожар. Требовалась тщательная, скрупулезная подготовка всех видов и родов Вооруженных Сил, такая подготовка, что нажатие кнопки, телефонный звонок, передача одного условного сигнала приводили бы все в боевую готовность и каждый знал бы, что ему делать. Без этого современные армии не могут успешно действовать. Элементы организации сложных совместных действий имеют решающее значение в современной войне...

<...>

Меня всегда поражало, как много делалось распорядительным порядком и наспех вместо тщательной подготовки и разработки того или иного вопроса. Только в ходе войны обстановка заставила лучше планировать и отводить время для подготовки той или иной операции. Однако и при этом бывали случаи, когда я оказывался в ситуации, что не имел возможности продумать заранее и дать своевременные указания, потому что получал приказание, например, через несколько дней подготовиться к оказанию помощи такому-то фронту, хотя это можно было сделать своевременно и флоты имели бы возможность подготовиться. Армейское командование находилось в более выгодном положении, так как все операции разрабатывались с ними от начала до конца. Излишняя же подозрительность Сталина ограничивала круг людей, коим доверялась тайна. А от этого флот, участию которого в операциях не придавалось должного значения, особенно страдал. На моей обязанности лежало сглаживать возникавшие из-за этого шероховатости, что не всегда удавалось.

Нежелание Сталина советоваться и поддержка всяких его предложений со стороны его ближайших помощников ставили иногда меня в исключительно тяжелое положение. Так, помню, во время войны с финнами в зиму с 1939 на 1940 год Сталин однажды

вызвал меня и предложил использовать подлодки на подходах к Або у самого порта. Когда я ему указал, что это почти невозможно, ибо нужно пройти большое расстояние узкими шхерами, и только тщательная подготовка отдельных лодок могла бы позволить пойти на подобный риск, то, видя его неодобрение моих высказываний, все его помощники «хором» набросились на меня с упреком, дескать, «что это за лодки у наших моряков, которые не могут плавать шхерами» (!) и т. д.

Больше того, однажды Сталин высказал мнение об использовании эсминцев на Волге. Когда же я доложил, что для них это невозможно, если даже они и будут туда как-нибудь переведены, то он, водя пальцем по сухопутной карте вверх и вниз по течению реки, ругал меня, а стоявший около него Маленков поддерживал его, приговаривая, что я, очевидно, недостаточно разобрался в этом.

Сказанное мною выглядит странно для многих, ибо как будто я изображаю не совсем умными тех людей, которые заслуживают высокой оценки, и их высокие качества не подлежат сомнению. Но в том-то и заключается нелепость, что умные люди уже начали заниматься флотскими вопросами, хоть и не нашли раньше возможности в деталях разобраться в них, так как, по-видимому, сделать это им не позволяла их занятость. В то же время они (особенно Сталин) уже не считали возможным для себя прислушиваться к малым людям вроде меня. Это уже был период, когда окружение Сталина не противоречило ему, и в лучшем случае я, пытаясь спорить с ним, мог рассчитывать только на то, что все его приближенные не накинутся на меня, а будут молчать, позволяя мне доказывать свою правоту.

<...>

В условиях культа Сталин со своей железной волей превратился в деспота. Но в деспотизме, который легко было рассмотреть в мирное время, в годы войны многое прикрывалось строгостью и требовательностью, характерными для военного времени. Больше того, в тяжелой военной обстановке строгость даже выглядела как положительное качество военачальника и приносила пользу. Так было и со Сталиным. Я склонен думать, что в военное время он относился к людям лучше, чем в мирные годы. Так, с военачальниками он установил неплохие и вежливые отношения, а после войны многие жаловались на его грубость. Подчас его грубое обращение с высокими военачальниками во время

войны оправдывалось обстановкой и перекрывалось успехами, достигнутыми в конце войны. Но как только война кончилась, самовластие вновь стало выглядеть более отчетливо и было прочувствовано всеми. Что тут играло роль — ревность к славе или опасение за свое положение, — трудно сказать, но люди, которые много сделали для победы, помогая Сталину, подобно Жукову, Коневу и другим, оказались у него в немилости...

<...>

Но вернемся к Сталину. Его сложную натуру нельзя изображать однобоко. Неправильно утверждать, что он был неуч и управлял войной по глобусу, но нельзя не сказать и о его ошибках в военном деле, нежелании прислушаться к военачальникам при своей недостаточной компетенции. Я испытал это при решении флотских вопросов. Он мог наметить высадку десанта в Керчи, не обсудив предварительно о нужных средствах и сроках готовности. Кстати, так и Жуков не раз посылал в Ленинграде моряков в десант (в Петергофе и на Ладоге), и они напрасно несли жертвы. Чистой воды волюнтаризм, который непозволителен и во время войны.

Говоря о его властном характере и строгости, переходившей, как известно, границы правомерности, нельзя не отметить следующее: Сталин мог самокритично относиться к своим поступкам и признавать совершенные им промахи. Так, мне лично довелось в конце войны слышать из его уст об ошибочной оценке положения в канун войны. Широко известно, как на одном из приемов сразу после войны Сталин признал, в каком «отчаянном» положении оказалась страна в первые годы войны, и, отдавая должное выдержке народа, прямо сказал, что в подобном случае он (народ) мог бы и «попросить» правительство уйти, как несправившееся.

<...>

Отношение к людям у него было, как к шахматным фигурам и преимущественно пешкам. Он мог убрать любую фигуру с шахматной доски и поставить ее вновь, если игра требовала этого. В таких случаях он не был даже злопамятен, и репрессия, пронесшаяся над человеком по его же приказу, не служила препятствием для полного доверия к нему в последующем. Известно, как Сталин в начале войны (и до нее) выдергивал из казематов отдельных людей (Ванников, Мерецков, Рокоссовский), вызывал их к себе, приказывал выпустить и потом так же твердо верил в их преданность, как верил до этого в их вражескую деятельность.

<...>

Применительно к Сталину — его воля играла положительную роль, когда цель была ясна и приказ остановить врага требовалось выполнять любой ценой. Но эта же воля, проявленная, когда нужно было проявить гибкость, а возможно, и кардинальную переоценку своих же собственных старых решений, приносила немалый вред...

<...>

